

BIEN ACCUEILLIR UN NOUVEL ARRIVANT

POUR FACILITER SON INTEGRATION

L'intégration d'une nouvelle personne dans une structure détermine non seulement sa motivation à y rester, mais également son efficacité organisationnelle. Chaque personne occupant une nouvelle fonction a besoin de temps pour s'acclimater. Une **intégration réussie permettra de réduire ce temps d'adaptation**.

L'échec d'une intégration peut avoir des répercussions sur la structure.

Aussi, la mise en œuvre d'un parcours d'intégration a toute son importance et a une **visée stratégique**, elle fidélise la personne.



1. Préparer l'arrivée

- **Tâches administratives préalables**

Il est essentiel d'établir un arrêté de nomination, en respectant un délai suffisant entre la date de l'arrêté de publicité de création ou de vacance de poste, pris toutes les semaines, et la date d'effet de la nomination.

De plus, afin d'assurer le suivi de la carrière de l'agent, une copie de l'arrêté doit être transmise au CDG 68.

- **Annonce (par le responsable de service)**

L'arrivée d'un nouveau collaborateur doit s'accompagner d'un acte fort d'accueil. Pour faciliter cet accueil, **le responsable de service** présente le nouveau collaborateur avant son arrivée :

- il organise un micro-événement comme un café matinal, réunissant l'ensemble du service concerné afin de présenter la personne à l'équipe (sa mission, son profil, son CV, pourquoi la personne a été retenue, etc.). Il fait un tour de table afin que chaque agent exprime son point de vue. Cela permet de détecter les réticences de certains et de les traiter avant l'arrivée du nouvel arrivant ;
- il présente succinctement la personne recrutée à l'ensemble du personnel et les élus (via un courriel/ une réunion) et explique la mission et le poste qu'occupera celle-ci et à quel service elle sera rattachée ;
- il informe en externe, les usagers et partenaires, par le biais des différents canaux de communication, le recrutement de cette personne et explique la mission et le poste qu'elle occupera (selon le cas).

- **Préparation (par le référent intégration/le RH et le responsable de service)**

- ✓ **Le référent intégration/le RH :**

- prépare l'ensemble des outils de travail pour le nouvel arrivant figurant dans une Checklist préétablie (notamment le [livret d'accueil expliquant la Fonction Publique Territoriale](#))
- planifie des rendez-vous sur l'ensemble de la semaine (pour éviter le surplus d'informations) avec les différents services de la structure.

Un planning hebdomadaire voire mensuel sera remis à l'agent.

Un abécédaire pour décrypter les sigles et le vocabulaire de la Fonction Publique Territoriale peut être créé pour favoriser la compréhension et l'appropriation du langage de la Fonction Publique.

✓ **Le responsable de service :**

- réserve sa demi-journée correspondant à la date d'arrivée de la nouvelle personne. Cette demi-journée permettra de présenter les différents services et agents.
- veille à adapter et suivre la fiche « Parcours d'intégration » (cf. 3. Le suivi de l'intégration) qui sera remise au nouvel arrivant.

• **Transmettre des informations au futur collaborateur**

Pour faciliter son arrivée, vous pouvez transmettre au collaborateur un certain nombre d'éléments (le nombre de personnes dans le service, les principales thématiques/missions en cours, les grands événements qui auront lieu dans l'année). Il est également important de lui préciser où il peut déjeuner le premier jour.

2. Accueillir la personne

Lors de l'arrivée du nouvel agent, l'ensemble du processus d'intégration devra avoir été préparé et mis en place.

Il serait utile de remettre à l'agent, dès son arrivée, un bloc note et un stylo pour faciliter sa prise de notes lors des différents temps de rencontre.



Le nouvel arrivant sera accueilli par différentes personnes :

1. **la direction** : celle-ci accueille l'agent et lui fait part des missions, de la politique et des valeurs de la structure.
2. **le responsable de service** prend le relais : après avoir fait le tour des bureaux pour présenter le nouvel arrivant aux collaborateurs, il lui remet l'ensemble de ses outils de travail et les documents qui le concernent.

Il lui résume les **différentes étapes de son intégration** :

1. la présentation du service, de sa fiche de poste (missions et responsabilités), du lieu de travail, des outils organisationnels (exemples : planning service, outils de travail, etc.) ;
 2. le planning de la semaine (temps dédiés à l'appropriation des outils de travail et de l'ensemble des informations reçues + rendez-vous) ;
 3. les éventuelles formations déjà prévues ;
 4. les entretiens de suivi tout au long de l'intégration : faire un point sur les progrès réalisés et à accomplir (fréquence à définir selon la nature et la durée de l'engagement (CDD, nomination stagiaire ou mutation,...)) ;
 5. l'entretien de fin de période d'essai ;
 6. la présentation aux membres de l'équipe.
3. **L'équipe** se retrouve pour un café matinal : temps convivial avec l'ensemble du service autour d'un café qui permettra à la nouvelle personne de se présenter et de faire connaissance avec ses nouveaux collaborateurs (petit tour de table de présentation).

Il est important les premiers jours **d'accorder le temps nécessaire pour que la personne puisse s'approprier l'ensemble des éléments fournis** (documents à lire, rendez-vous dans les différents services).

- **La rencontre des différents services**

Essentielle pour comprendre les rouages d'une structure, la rencontre des services permet à la personne de **découvrir des aspects** qui n'auraient pas été potentiellement abordés de prime abord. Il est donc important pendant une période donnée (30 minutes ou 1 heure) que la nouvelle personne puisse rencontrer les responsables et les collègues des services pour échanger sur leur travail réel.

- **L'immersion dans le service et l'acquisition des compétences**

Les relations humaines, la « bonne ambiance » de travail, la capacité des collègues à être à l'écoute sont constitutives d'une « bonne intégration ». Aussi, l'entraide devient une compétence nécessaire du partage des connaissances. De plus, l'arrivée d'un nouvel agent permet de valoriser les compétences et les expériences des « anciens » sur le métier, facilitant l'acquisition des compétences clés.

Il est essentiel de **préciser collectivement la place et le rôle de chacun au sein du service et vis-à-vis du nouvel arrivant**. En clarifiant les attentes de l'organisation concernant la place de chacun, cela permet de formaliser les règles qui en découlent.



Par ailleurs, le nouvel arrivant sera en recherche de différents éléments lors de sa prise de poste, notamment d'informations, qu'il peut obtenir auprès des différents acteurs de la structure.

Le partage d'informations lui permettra de montrer à sa future équipe qu'il dispose des connaissances et compétences nécessaires pour tenir le poste.

Les compétences peuvent représenter différents champs :

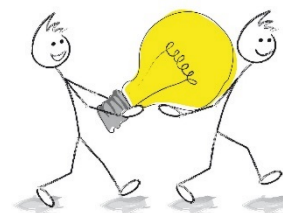
- les savoirs (connaissances) ;
- les savoir-faire (expertise technique) ;
- les savoir-être (aptitudes comportementales, relationnelles).

Ce découpage correspond à la compétence dite « individuelle ».

Nous retrouvons également la compétence « collective », rattachée à une équipe, qui est celle que nous devons rechercher dans le recrutement. Elle correspond à des pratiques dans des situations particulières, qui seront collectives et qui viseront l'interaction ainsi que **l'émergence de solutions coconstruites**.

Pour ce faire, l'ensemble des compétences individuelles doivent être valorisées et des règles collectives fixées pour faciliter le travail en interaction. Cela nécessite une adaptation de l'équipe, qui devra accepter les compétences du nouvel arrivant pour en tirer profit.

De ce fait, il importe **que la structure valorise et encourage la coopération**, notamment par le partage de valeurs communes et en formant les managers.



• L'accueil santé et sécurité

Vous devez également organiser et dispenser une information aux travailleurs sur les risques pour la santé et la sécurité et les mesures prises pour y remédier.

En outre, une formation pratique et appropriée en matière de santé et de sécurité doit être organisée (cf. Circulaire CDG 68 n° 5/2009) :

- lors de **l'entrée en fonction** des agents, quels que soient leur statut et leur contrat ;
- lorsque par suite d'un **changement de fonctions, de techniques, de matériel ou d'une transformation des locaux**, les agents se trouvent exposés à des risques nouveaux ;
- en cas d'**accident de service** ou de **maladie professionnelle** ou à caractère professionnel **grave** ou à **caractère répété** ;
- à la demande du service de médecine préventive au profit des agents qui reprennent leur activité **après un arrêt de travail** consécutif à un accident de service ou à une maladie professionnelle.

Une **procédure d'accueil Santé et sécurité au travail** est également disponible sur le site www.cdg68.fr.

• La mise en place de parrainage

Il est intéressant de mettre en place un parrainage sur la base du **volontariat** (bienveillance nécessaire).

Le rôle du parrain sera de faciliter l'intégration « informelle » et sociale de l'agent au sein de la structure. Il pourra lui expliquer la culture de l'organisation et les règles de vie de groupe. En ce sens, le parrain devra être issu d'un autre service pour favoriser les échanges et le « décloisonnement », il est un relai pour répondre aux diverses questions et recueillir les premiers ressentis du nouvel agent.

3. Le suivi de l'intégration

Il est important de mettre en place des **entretiens de suivi** (fréquence à définir selon la nature et la durée de l'engagement (CDD, nomination stagiaire ou mutation, etc.). Le suivi est une étape essentielle pour s'assurer de la prise de poste et de la montée en compétences d'un nouvel embauché. Pour ce faire, des entretiens tout au long de la période d'intégration sont à prévoir entre l'agent et le responsable.

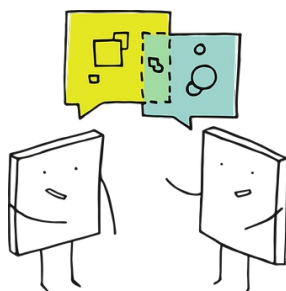
Ces entretiens permettront d'identifier les points de progrès et les points à améliorer (possibilité d'utiliser la grille de compétences des entretiens professionnels).

Ensemble, ils évaluent les moyens et leviers pour l'amélioration de ces points.

• Entretiens de fin de période d'essai ou période de stage :

Le responsable de service à l'issue de la période d'essai ou période de stage reçoit l'agent pour faire le point sur sa prise de fonction :

- si la période d'essai ou période de stage est validée, ensemble ils font un point sur les missions et définissent la suite à donner.
- si la période d'essai ou période de stage n'est pas validée, le responsable de service explique les raisons de la non-poursuite du contrat, tout en soulevant les points forts de la personne. La personne est ensuite reçue par la direction.



- **Exemple de suivi type – parcours d'intégration :**

Jour 1

Rendez-vous avec la direction, avec le responsable de service. Temps convivial avec l'ensemble de l'équipe, déjeuner avec le responsable de service et les agents qui le souhaitent.

Semaine 1

Rencontres avec les différents services.

Semaines 2 à 3

Réunion de suivi avec le responsable de service pour faire un point sur les progrès réalisés et à accomplir.

Mois 1 à 3

Suivi de formations et/ou de séances de tutorat pour monter en compétences.

Fin de période d'essai ou période de stage *(en fonction de la nature et la durée d'engagement)*

Entretien de validation de la période d'essai avec le N+1 puis avec la direction.

NB : Délais donnés à titre indicatif, ils peuvent être modifiés en fonction des besoins du poste et des missions.

- **La mise en place d'un rapport d'étonnement**

Les nouveaux arrivants sont une source inépuisable d'amélioration continue. Par leur regard neutre et nouveau sur une organisation, ils peuvent mettre en exergue certaines pratiques ou certains modes d'organisation qui méritent d'être améliorés.

✓ **Un rapport d'étonnement, mais qu'est-ce que c'est ?**

C'est un document, réalisé par le nouvel arrivant, qui **présente les atouts/les forces de l'organisation** détectés par la personne, mais également **les points qui mériteraient d'être améliorés** dans la structure.



En ce sens, il constitue un outil de management permettant de développer et d'améliorer le service public rendu aux usagers. Le collaborateur rédigeant le rapport a encore un regard neutre, il parlera donc en toute objectivité.

Attention toutefois, si vous souhaitez mettre cette démarche en œuvre, il est essentiel de **jouer le jeu, d'accepter** (aussi bien le manager que la direction) **les remarques** qui peuvent être émises et **d'en tirer parti**.



En donnant la parole au nouveau collaborateur dès son arrivée, il se sentira **reconnu** et plus facilement **intégré**. Pour faciliter l'expression de ses étonnements, il est essentiel que celui-ci se sente en **confiance** et que soient valorisées la créativité et la curiosité au sein de votre organisation.

✓ **Concrètement, comment faire ?**

Une **trame vierge** avec des questions doit être transmise au collaborateur dès son arrivée. Le **principe doit être expliqué ainsi que les règles** : transparence et acceptation des remarques et des idées proposées. Il est important que le collaborateur comprenne qu'il ne sera pas évalué à la suite de ce rapport. Par ailleurs, il doit lui être précisé que vous attendez une critique honnête et constructive de sa part. Ici, le collaborateur est amené à réfléchir à des situations concrètes et non pas à émettre des jugements sur des personnes ou des situations.

Invitez-le à **compléter quotidiennement ce rapport**, ou à réaliser un « cahier d'étonnement ».

La trame peut contenir les rubriques et les questions suivantes :

1. Informations générales (Nom, Prénom, Poste, Date d'entrée, Durée de la période d'essai, Type de contrat) ;
2. Point sur l'accueil :
 - a. Ce à quoi vous vous attendiez :
 - b. Ce qui vous a agréablement surpris :
 - c. Ce qui vous a manqué :
3. Points forts et axes d'amélioration :
 - a. Points forts du service :
 - b. Points à améliorer du service (organisation, communication, etc.) :
 - c. Idées d'améliorations concrètes pour le service :
 - d. Points forts de la structure :
 - e. Points à améliorer de la structure (organisation, communication, etc.) :
 - f. Idées d'améliorations concrètes pour la structure :
 - g. Si vous aviez une baguette magique, quelle est « la » chose que vous changeriez dans notre structure ?



Plus globalement, ce rapport permettra de **faire état des remarques et des interrogations** du nouvel agent. Ce document constituera une **trame d'échange** avec le manager direct à la fin de la période d'essai.

S'il le souhaite, vous pouvez lui proposer de faire part de son rapport d'étonnement devant votre équipe. Si cette action devait être entreprise, il est important que les notions de respect et de bienveillance soient rappelées en amont.

Ce rapport d'étonnement est également préconisé pour un collaborateur réalisant un changement de service.

✓ *Que faire de ces informations ?*

Les informations soulevées par le nouveau collaborateur doivent être recensées dans un document auprès des RH et des **actions d'amélioration doivent être mises en œuvre aussi bien au niveau de l'équipe que de l'organisation.**

Il est important de valoriser les idées proposées par le nouveau collaborateur.



Le **service Conseil en Organisation et Santé au Travail du CDG 68** est à votre écoute pour vous accompagner dans vos démarches.